

## **KEBENARAN MERUJUK TESIS**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat-syarat pengijazahan program sarjana di Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti ini mempamirkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ataupun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini samada keseluruhan ataupun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**Dekan Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman**

## **ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk melihat persepsi para pekerja terhadap amalan komunikasi pengurusan pegawai-pegawai di Gula Padang Terap. Kajian ini merangkumi tiga bahagian iaitu bahagian pentadbiran, bahagian perladangan dan bahagian perkilangan.

Dua set borang soal selidik (untuk pekerja-pekerja dan pegawai-pegawai) telah disediakan untuk mengukur persepsi para pekerja ke atas kekerapan berkomunikasi pegawai-pegawai pengurusan.

Sebanyak 230 responden yang mewakili pekerja-pekerja dan 19 responden bagi pegawai-pegawai di seluruh bahagian telah dipilih di dalam kajian ini berpandukan tata-cara populasi dan persempelan. Sebanyak dua belas hipotesis terdapat dalam kajian ini. Hipotesis-hipotesis tersebut boleh di bahagikan kepada tiga bahagian yang berlainan yang merangkumi amalan-amalan komunikasi pengurusan. Bahagian pertama, menguji persepsi para pekerja terhadap amalan komunikasi para pegawai. Bahagian kedua, mengkaji kekerapan menggunakan komunikasi dikalangan para pegawai. Seterusnya bahagian ketiga, menilai perbezaan dalam kekerapan menggunakan amalan komunikasi pengurusan kedua belah pihak.

Hasil daripada kajian berdasarkan peralatan statistik seperti khi-kuasadua mendapati bahawa tahap komunikasi di antara para pekerja dan pegawai-pegawai pengurusan adalah di tahap yang rendah. Hasil ini memberi implikasi bahawa keberkesanan pengurusan dapat dipertingkatkan jika keberkesanan berkomunikasi dapat diperbaiki. Oleh itu, langkah-langkah positif perlu di ambil untuk mengatasi masalah-masalah yang telah di kenalpasti. Tesis ini seterusnya cuba mengutarakan cadangan-cadangan yang berkaitan untuk mengatasi fenomena ini.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to investigate the workers' perception towards the effectiveness of managerial communication skills among managers/officers at Gula Padang Terap. This study comprises of three major departments: the administration, the plantation and the mill.

Two set of questionnaires were constructed to measure the workers' perception of their managers' communication abilities and the frequency of practicing effective managerial communication.

Using stratified random sampling, 230 workers and 19 managers from 828 population were selected from the three operations area. Twelve hypotheses were constructed to be tested in this study. These hypotheses may be categorized into: first, to examine the workers' perceptions about their managers' communication skills. Second, to determine the frequency of using effective communication among the managers and finally, to measure the differences in the frequency of communication between the managers and the workers.

The finding using Chi-squares methods revealed that there was a significant difference between workers' perceptions of their managers' communication skills at Gula Padang Terap. In other words, communication practices at this factory are poor. Thus, some relevant actions should be taken immediately to improve the current situation. Finally, this thesis attempts to offer some suggestions in dealing with the phenomena.

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah. Syukur ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan izin-Nya telah memberikan ilham, semangat dan ketabahan kepada saya untuk menyiapkan tesis ini.

Di sini saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid, selaku penyelia pertama dan Dr. Che Ani Mad, selaku penyelia kedua tesis ini, di atas segala nasihat, tunjuk ajar, teguran, dorongan, bimbingan dan semangat yang diberikan kepada saya untuk menyelesaikan penyelidikan ini.

Sekalung penghargaan juga ditujukan kepada pihak pengurusan Gula Padang Terap dan para pekerjaannya yang telah sudi memberikan kerjasama dalam mendapatkan maklumat yang diperlukan untuk kajian ini.

Kepada semua sahabat serta kenalan saya di Universiti Utara Malaysia, terutama rakan seperjuangan, saya ucapkan terima kasih di atas kesanggupan memberi nasihat, bantuan serta tunjuk ajar di sepanjang kajian ini dijalankan.

Ucapan terima kasih yang tidak terucap ditujukan kepada ayahanda dan bonda yang tercinta serta kekanda Hazizi, Nooreliza, Zulkipli dan Rosmah yang banyak menghulurkan bantuan dari segi doa dan harapan. Tidak ketinggalan kepada Fahmi, Fuad, Faizal dan Faiz di atas kasih sayang yang diberikan.

Akhirnya, saya memohon kepada Allah S.W.T. semoga memberikan keberkatan kepada saya dan mereka yang telah banyak memberikan bantuan baik dari segi spritual ataupun dari segi material di dalam menjayakan kajian ini.

Wassalam.

**JEFRY ELIAS**  
Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
Julai, 1996

# KANDUNGAN

muka su t

KEBENARAN MENGGUNA .....	i
ABSTRAK (Bahasa Malaysia) .....	ii
ABSTRACT (Bahasa Inggeris) .....	iii
PENGHARGAAN .....	iv
KANDUNGAN .....	v
SENARAI JADUAL .....	ix
SENARAI GAMBARAJAH .....	xii

## 1 PENDAHULUAN

1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Penyataan Masalah .....	4
1.3 Objektif Kajian .....	5
1.3.1 Objektif Am .....	5
1.3.2 Objektif Khusus .....	5
1.4 Hipotesis Kajian .....	8
1.5 Kepentingan Kajian .....	1
1.6 Andaian, Skop dan Batasan Kajian .....	1
1.6.1 Andaian Kajian .....	1
1.6.2 Skop Kajian .....	1
1.6.3 Batasan Kajian .....	1
1.6.3.1 Batasan Kewangan .....	1
1.6.3.2 Tempat dan Kawasan .....	1
1.6.3.3 Tempoh Masa .....	1
1.6.3.4 Sampel Kajian .....	1

## **2 SOROTAN LITERATUR**

2.1	Rangka Kerja Teori .....	1
2.2	Rangka Kerja Konseptual .....	1
2.3	Rangka Kerja Operasi .....	2
2.3.1	Angkubah Bebas .....	2
2.3.2	Angkubah Bersandar .....	2
2.3.3	Angkubah "Moderating" .....	2
2.4	Definisi Komunikasi Pengurusan .....	2
2.4.1	Definisi Komunikasi .....	2
2.4.2	Definisi Pengurusan .....	2
2.4.3	Definisi Merancang .....	2
2.4.4	Definisi Menyelaras .....	2
2.4.5	Definisi Memimpin .....	2
2.4.6	Definisi Mengawal .....	2
2.5	Persepsi .....	2
2.6	Komunikasi Dalam Organisasi .....	2
2.7	Fungsi-Fungsi Pengurusan Yang Signifikan .....	2
2.8	Komunikasi Pengurusan .....	4

## **3 METHODOLOGI KAJIAN**

3.1	Rekabentuk Kajian .....	5
3.1.1	Jenis Kajian .....	5
3.1.2	Polulasi .....	5
3.1.3	Unit Analisis .....	5
3.2	Persempelan .....	5
3.3	Borang Soal Selidik .....	5
3.4	Pra-Ujian .....	5
3.5	Kebolehpercayaan (reliability) .....	5
3.6	Sumber Data .....	5

3.7	Analisa Data .....	5
3.7.1	Statistik Deskriptif .....	6
3.7.2	Khi-Kuasadua (Chi-Square) .....	6
3.8	Darjah Keyakinan (The Level of Significance) .....	6

#### **4 ANALISA DATA DAN UJIAN HIPOTESIS**

4.1	Latarbelakang Responden .....	6
4.1.1	Jantina .....	6
4.1.2	Umur .....	6
4.1.3	Tempoh Masa Berkhidmat .....	6
4.1.4	Gaji .....	6
4.1.5	Kelulusan Akademik .....	6
4.2	Ujian Kebolehpercayaan (reliability tests) .....	6
4.3	Persepsi Pekerja Terhadap Kekerapan Menggunakan Komunikasi Pengurusan Pegawai-Pegawai .....	7
4.3.1	Merancang .....	7
4.3.2	Menyelaras .....	7
4.3.3	Memimpin .....	7
4.3.4	Mengawal .....	8
4.4	Keputusan Terhadap Hipotesis Dari Perspektif Para Pekerja.....	8
4.4.1	Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Merancang .....	8
4.4.2	Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Menyelaras ....	8
4.4.3	Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Memimpin .....	9
4.4.4	Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Mengawal .....	9
4.5	Keputusan Terhadap Hipotesis Komunikasi Para Pegawai ...	9
4.5.1	Komunikasi Pengurusan Pegawai-Pegawai bagi Semua Bahagian dari Aspek Merancang .....	9

4.5.2	Komunikasi Pengurusan Pegawai-Pegawai Bagi Semua Bahagian Dari Aspek Menyelaras .....	9
4.5.3	Komunikasi Pengurusan Pegawai-Pegawai Bagi Semua Bahagian Dari Aspek Memimpin .....	9
4.5.4	Komunikasi Pengurusan Pegawai-Pegawai Bagi Semua Bahagian Dari Aspek mengawal .....	9
4.6	Keputusan Hipotesi terhadap Persepsi Para Pekerja Dengan para Pegawai.....	9
4.6.1	Komunikasi Pengurusan Dalam Merancang Dari Perspektif Para-Pekerja Dengan Pegawai-Pegawai..	9
4.6.2	Komunikasi Pengurusan Dalam Menyelaras Dari Perspektif Para pekerja Dengan Pegawai-Pegawai...	10
4.6.3	Komunikasi Pengurusan Dalam Memimpin Dari Persepektif Para Pekerja Dengan Pegawai-pegawai...	10
4.6.4	Komunikasi Pengurusan Dalam Mengawal Dari Perspektif Para Pekerja Dengan Pegawai-Pegawai...	10
<b>5</b>	<b>KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Kesimpulan .....	10
5.2	Cadangan .....	10
	<b>RUJUKAN</b> .....	11
	<b>LAMPIRAN: A: Soal Selidik Untuk Pekerja-Pekerja</b> .....	12
	<b>B: Soal Selidik Untuk Pegawai-Pegawai</b> .....	12



## SENARAI JADUAL

Jadual	Mukasurat
2.1 Fungsi-Fungsi dan Tugas-Tugas Pengurus .....	36
3.1 Jumlah Pekerja-Pekerja di Gula Padang Terap.....	55
3.2 Hasil Kajian Pra-Ujian Soal Selidik .....	58
3.3 Pengedaran Borang Soal Selidik Mengikut Jabatan	59
4.1 Taburan Responden Mengikut Jantina .....	63
4.2 Taburan Responden Mengikut Umur .....	64
4.3 Taburan Responden Bagi Tempoh Masa Berkhidmat .....	65
4.4 Taburan Responden Mengikut Gaji .....	67
4.5 Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik.....	68
4.6 Taburan Kebolehpercayaan (reliability) Kajian .....	70
4.7 Taburan Responden Berdasarkan Persepsi Pekerja-Pekerja Terhadap Kekerapan Menggunakan Komunikasi Pengurusan Bagi Aspek Merancang ....	72
4.8 Taburan Responden Berdasarkan Persepsi Pekerja-Pekerja Terhadap Kekerapan Menggunakan Komunikasi Pengurusan Bagi Aspek Menyelaras....	77
4.9 Taburan Responden Berdasarkan Persepsi Pekerja-Pekerja Terhadap Kekerapan Menggunakan Komunikasi Pengurusan Bagi Aspek Memimpin.....	81
4.10 Taburan Responden Berdasarkan Persepsi Pekerja-Pekerja Terhadap Kekerapan Menggunakan Komunikasi Pengurusan Bagi Aspek Mengawal .....	85

4.11	Taburan Responden Terhadap Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Merancang Para Pegawai Daripada Persepektif Para Pekerja .....	87
4.12	Taburan Responden Terhadap Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Menyelaras Para Pegawai Daripada Persepektif Para Pekerja .....	89
4.13	Taburan Responden Terhadap Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Memimpin Para Pegawai Daripada Persepektif Para Pekerja .....	90
4.14	Taburan Responden Terhadap Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Mengawal Para Pegawai Daripada Persepektif Para Pekerja .....	91
4.15	Taburan Responden (pegawai-pegawai) Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Merancang .....	93
4.16	Taburan Responden (pegawai-pegawai) Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Menyelaras .....	95
4.17	Taburan Responden (pegawai-pegawai) Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Memimpin .....	96
4.18	Taburan Responden (pegawai-pegawai) Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dari Aspek Mengawal .....	97
4.19	Taburan Responden Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dalam Merancang Dari Persepektif Para Pekerja Dengan Para Pegawai .....	99
4.20	Taburan Responden Mengikut Kekerapan Menggunakan Komunikasi Pengurusan Dalam Menyelaras Dari Persepektif Pekerja-Pekerja Dan Pegawai-Pegawai .....	100

4.21	Taburan Responden Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dalam Memimpin Dari Persepektif Para Pekerja Dengan Para Pegawai .....	101
4.22	Taburan Responden Mengikut Kekerapan Menggunakan Amalan Komunikasi Pengurusan Dalam Memimpin Dari Persepektif Para Pekerja Dengan Para Pegawai .....	103

**SENARAI GAMBARAJAH.**

2.1	Gambaran Fungsi-Fungsi Pengurusan .....	14
2.2	Rangka Teori Bagi Kajian .....	21
2.3	Rangka Kerja Konseptual Kajian .....	22

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1 PENDAHULUAN**

Keperluan berkomunikasi di zaman moden ini telah menjadi semakin penting. Ia bukan sahaja berperanan untuk menyampaikan maklumat tetapi ia juga berfungsi sebagai media untuk kemasyarakatan. Proses komunikasi sehala melibatkan perhubungan di antara sumber, mesej dan penerima. Proses komunikasi dua hala adalah lebih berkesan kerana para penerima akan merasa lebih yakin terhadap diri sendiri dan mereka boleh mengemukakan soalan untuk menjelaskan sebab-sebab keraguan yang mungkin mereka hadapi.

Menurut Shamsudin (1993), komunikasi antara manusia merupakan satu daripada unsur-unsur penting dalam kehidupan harian kita di mana komunikasi dikaitkan dengan pertukaran maklumat bagi menjalinkan persefahaman. Manusia tidak dapat hidup keseorangan tanpa berkomunikasi dengan orang lain (Nickerson, 1990).

Pekara pokok yang penting bagi kejayaan sesebuah organisasi adalah terikat kepada keupayaan para pentadbir atau pemimpin. Mereka bertanggungjawab atas kelancaran dan keberkesanan pengurusan sumber manusia dan keberkesanan

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Ahmad Atory Hussain. (1986). **Tingkah Laku Organisasi Dalam Pengurusan Modal**. Kuala Lumpur: Dewan bahasa dan Pustaka.
- Arnold, H. J. dan Feldman, D. C. (1986). **Organizational Behavior**. Singapore : McGraw-Hill International Editions.
- Bacon, C. C. (1980). **Communication Related Contributors of Job Satisfaction: An Analysis of Ambiguity in Job-related Messages**. Paper presented at the Eastern Communication Association Convention, Ocean City, MD.
- Baird, J. E., & Diebolt, J. C. (1976). "Role Congruence, Communication, Superior-Subordinate Relations and Employee Satisfaction in Organizational Hierarchies." **Western Journal of Speech Communication**, Vol. 40.
- Bennis, W. dan Nanus, B. (1985). **Leaders: The Strategies for Taking Change**. New York: Harper and Row.
- Berman, S. J., & Hellweg, S. A. (1989). "Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation." **The Journal of Business Communication**, Vol. 26.
- Boyd, B. B., & Jensen, J. M. (1972). "Perception of the First-Line Supervisor's Authority: A Study in Superior-Subordinate Communication." **Academy of Management Journal**, Vol. 15.
- Bruce, B. dan Bateman, T. C. (1992). "Perception of Influence in Managerial Dyads: The Role of Hierarchy, Media and Latencies." **Human Relations**. Vol. 45(6): 555-574.
- Bugenthal, D., daswan, J., & Love, L. (1970). "Perception of Contradictory Meanings Conveyed by Verbal and Nonverbal Channels." **Personality and Social Psychology**, Vol. 16.
- Burton, G. dan Thakur, M. (1995). **Management Today: Principles and Practice**. New Delhi: tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Chruden, H. J. dan Sherman, W. (1976). **Personnel Management**. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Churchill, G. A. (1987). **Marketing Research: Methodological Foundation**. Chicago : Dryden Press.
- Cook, R. (1986). "Planning for a Better Future." **Computer Decision**. Sept. 30.

- Daft, R. L. (1995). **Understanding Management**. Fort Worth: The Dry Den Press.
- Davis, K. (1976). **Human Behavior at Work**. 5th. ed. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Dhale, T. L. (1954). **An Objective & Comparative Study of 5 Methods for Transmitting Informations to Business and Industrial Employee**. Special Monographs, Vol. 21.
- Downs, C. (1977). **The Relationship Between Communication and Job Satisfaction**. In R.Huseman, D. Logue and D. Freshly (Eds.), *Reading in interpersonal and Organizational communication*. Dubuque, IA: Wm.C.Brown Co.
- Ducker, P. F. (1994). "The Age of Social Transformation." **Atlantic Monthly**, November.
- Fayol, H. (1949) trans: **Constance Storrs, General and Industrial Management** (London: Pitman). Quotations Taken From Extract in *Organization Theory*, ed. D. Pugh. London: Penguin Books. 1990.
- Franco, J. (1985). "Supervision: Critical Performance Link." **Industry Week**, April 15.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R., & Ferrell, O. C. (1995). **Management: Comprehensive Analysis and Application**. Chicago: Irwin.
- Gay, L. R., & Diehl. (1992). **Research Methods for Business and Management**. New York: McMillan, Inc.
- Gibson, J. L. (1986). "Organizational Theory and The Nature of Man." **Journal of the Academy of Management**. Vol. 9, No.3.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1994). **Organizations: Behavior, Structure, Process**. 8th. ed. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Goldhaber, G. M. (1991). **Communication in Organization**. 3rd. ed. Iowa: Wm.C.Brown Company Publishers.
- Goldhaber, G. M. (1986). **Organizational Communication**. 4th. ed. Iowa: Brown Dubuque.
- Goldhaber, G. M. (1983). **Organizational Communication**. Dubuque, IA: Wm.C. Brown Co.



- Graen, G., & Schieman, W. (1978). "Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63.
- Graham, G. H., Unruh, J., & Jennings, P. (1990). **Demographic Impact on Nonverbal Decoding and Encoding Skills of Genuine Emotion in Facial Expressions**. Unpublished Manuscript.
- Grant, P. C. (1990). "Semua Pengurus." *Dewan Ekonomi*. Oktober.
- Greene, C. (1972). "Relationships Among Role Accuracy Compliance, Performance, Evaluation and Satisfaction with Managerial Dyads." *Academy of Management Journal*, Vol. 15.
- Griffin, R. W. (1990). **Management**. 3rd. ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Habridge House, Inc., A Boston-based Management Consulting Firm and its work is Summarized in the **Right Report**, Vol 2, Number 4 Fall, 1984. A Publication of Right Associates Management Consultants.
- Haimann, T. dan Hilgert, R. L. (1987). **Supervision: Concept and Practices of Management**. 4th. ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Hall, R. H. (1977). **Organization: Structure and Process**. Illinois: Prentice-Hall.
- Hansen. (1985). "Better Supervision From A Tow." *Supervisory Management*, August.
- Harrison, T. (1985). "Communication and Participative Decision Making: An Exploratory Study." *Personnel Psychology*, Vol. 38.
- Hasibuan, M. S. P. (1985). **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**. Jakarta: Cipta Haji Masagung.
- Hatfield, J., & Huseman, R. (1982). "Perceptual Congruence About Communication Related to Satisfaction: Some Moderating Effects of Individual Characteristics." *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 349-358.
- Healey, J. F. (1993). **Statistic: A Tool for Social Research**. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company. 293-301.
- Helms, M. M. & Wilkins, R. D. (1989). "The Relationship Between Supervisor Communication & Subordinate Performance." *Personnel Psychology*, Vol. 42, 415-429.
- House, R. (1971). "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16.

- House, R., & Mitchell, T. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership." **Journal of Contemporary Business**, Vol. 3.
- Isenberg, D. J. (1987). "The Tactics of Strategic Opportunism." **Harvard Business Review**. Vol. 65.
- Jablin, F. M. (1979). "Superior-Subordinate Communication: The State of The Art." **Psychological Bulletin**, Vol. 16.
- Kanter, R.M. (1991). "Championing Change: An Interview With Bell Atlantic's CEO Raymond Smith." **Harvard Business Review**, Vol. 69(1).
- Kanter, R. M. (1983). **The Change Master**. New York: Simon & Schuster.
- Katz, D. & Khan, R. (1966). **The Social Psychology of Organization**. New York: Wiley.
- Katz, D dan Khan, R. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. 2nd. ed. New York: John Wiley & Sons.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1988). **Project Performance and The Locus of Influence in The R & D matrix**. In R.Katz (Ed.), **Managing Professionals in Innovative Organizations: A Collection of Readings**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company. 469-484.
- Kelly, J. (1964). "The Study of Executive Behavior by Activity Sampling." **Human Relations**. Vol. 17, 277-287.
- Kidder, T. (1981). **The Soul of a New Machine**. New York: Little Brown.
- Klimoski, R. J., & Kraymer, J. J. (1986). "Variations in Dogmatism and Leader-Supplied Information: Determinants of Perceived Behavior in Task-Oriented Groups." **Group and Organizational Studies** 11, 403-418.
- Konting, M. M. (1990). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan**. Selangor, Darul Ehsan: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Koontz, H. & O'Donnel, C. (1972). **Principle of Management: An Analysis of Management Functions**. 5th. ed. Tokto: McGraw Hill Kogakusha.
- Koontz & Wiehrich (1991). **Pengurusan**. (Diterjemahkan oleh Mohd Salmi Mohd Soh dan Siti Nadzrah Sheikh Omar). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kotter, J.P. (1990). **A Force for Change**. New York: The free Press.

- Leavitt (1978). **Managerial Psychology**. 4th. ed. Chicago: University of Chicago Press
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N. (1994). **Supervision: A Skill-Building Approach**. 2nd. ed. Burr Ridge : Irwin.
- Luthans, F., Hodsetts, R. M. dan Rosenkrants, S. A. (1988). **Real Manager**. New York : Harper Collins.
- Mahathir Mohamad. (1990). "Komunikasi." **Pengurusan Awam**. Jilid 2(2): 1-6.
- Mahathir Mohamad. (1996). **Berita Harian**. 18 Januari, 1.
- Maier, N. R. F., Hoffman, L. R., Hooven, J. J., & Read, W. H. (1961). "Superior - Subordinates' Positions." **Personnel Psychology**, Vol. 16.
- March, J. E. dan Simon, G. (1984). "Gossip Information and Decision Making in Organizations." In R. H. Sproull and P.D. Larkey (eds). **Advances in Information Processing in Organizations**, Vol. 1.
- Massie, J. L. (1987). **Essential of Management**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Maude, B. (1977). **Communication at Work**. Business Book, London.
- Mehrabian, A., & Wiener, M. (1967). "Decoding of Inconsistent Communication." **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 6(1).
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Management Work**. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1976). "Planning on the Left Side and Managing on the Right." **Harvard Business Review**. Vol. 54.
- Mintzberg, H. (1987). "Crafting Strategy." **Harvard Business Review**. Vol. 65.
- Moore, F. G. (1982). **The Management of Organizations**. New York: John Wiley & Sons.
- Morgan, J. E. (1992). **Administrative & Supervisory Management**. 2nd. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Morton, N. (1990). **A Communication Audit of the St. Kitts Sugar factory: A Content Analysis**. Thesis Master. University of Florida.

- Murry, T. J. (1988). "Wall-Mart Stores Penny Wise." **Business Month**. December.
- Myers, G. E. & Myers, M. T. (1980). **The Dynamics of Human Communication**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Nachmias, D. & Nachmias, C. (1976). **Research Methods in The Social Science**. New York: St. Martin Press.
- Nickson, R. W. (1990). **Bagaimana Menjadi Pengurus Yang Berjaya** (terjemahan oleh Che An Abd. Ghani). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. dan Wright, P. M. (1994). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. Burr Ridge, Ill: Irwin.
- Norusis, M. J. (1990). **SPSS/PC + Studentware**. New York: SPSS, Inc.
- O'Reilly, C. A., & Anderson, C. (1980). "Trust and the Communication of Performance Appraisal Information: The Effect of Feedback on Performance and Job Satisfaction." **Human Communication Research**, Vol. 6.
- Pace, R. W. (1983). **Organizational Communication: Foundation for Human Resource Development**. New Jersey: Prentice Hall.
- Pearce, C. G., Figgins, R. dan Golen, S. P. (1984). **Principles of Business Communication: Theory, Application and Technology**. New York: Wiley.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I., & Henwood, C. I. (1991). "Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance." **Journal of Management**. Vol. 17.
- Penley, L. & Hawkins, B. (1985). "Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application." **Academy of Management Journal**, Vol. 28.
- Plunket, W. R. (1983). **Supervision: The Direction of People at Work**. Dubuque, IA: WmC. Brown.
- Porter, L. W. & Roberts, K. H. (1976). **Communication in Organizations**. (In M. Dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.) Chicago: Rand McNally.
- Rabey, G. P. (1986). **The Effective Supervisor**. Singapore: Singapore Institute of Management.

- Redding, W. C. (184). **The Corporate Manager's Guide to Better Communication**. Glenview, III: Scott, Foresman.
- Reece, B. dan Brandt, R. (1987). **Effective Human Relations in Organizations**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Richmond, V.P., Wagner, J.P., & McCroskey, J. C. (1983). "The Impact of Perceptions of Leadership Style, Use of Power and Conflict Management Style on Organizational Outcomes." **Communication Quarterly**, Vol. 31, 27-36.
- Robbin, S. P. (1991). **Management**. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S. & Mukerji, D. (1994). **Managing Organizations: New Challenges & Perspectives**. 2nd. ed. New York: Prentice Hall.
- Rough, C. (1993). "Call it Bogus 1-2-3." **Business week**. December 13.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1994). **Managing Organizational Behavior**. 5th. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schnake, M. E., Dumler, M. P., Cochran, D. S., & Barnett, T. R. (1990). "Effects of Differences in Superior and Subordinate Perceptions of Superiors' Communication Practices." **The Journal of Business Communication**, Vol. 27.
- Sekaran, U. (1992). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. 2nd. ed. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Shalley, C., & Oldham, G. (1985). "Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation of Intrinsic Motivation." **Academy of Management Journal**, September.
- Shamsuddin Abd. Rahman. (1993). **Komunikasi Asas**. Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sherwood, G. P. (1985). "Galvanizing Your Communication." **Training and Development Journal**. May, 4.
- Sisk, H. L. (1969). **Principles of Management: A Systems Approach to The management Process**. Cincinnati: Southwestern Publishing Company.
- Sondang, P. S. (1981). **Falsafah Pentadbiran dan Pengurusan**. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Steers, R. M. (1988). **Introduction to Organizational Behavior**. Illinois: Scott, Foresman and Company.

- Syed Abdul Rahman bin Syed Zin. (1994). **Kekerapan Menggunakan Amalan-Amalan Komunikasi di Kalangan Pegawai-Pegawai Pengurusan dan Profesional Negari Melaka**. Unpublish Master Thesis. Universiti Pertanian Malaysia.
- Synder, R. A. dan Morris, J. H. (1984). "Organizational Communication and Performance." **Journal of Applied Psychology**, Vol 69, 461-465.
- Tennenbaum, A. (1970). **Dynamic Communication in Industry**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, Berkeley.
- Torrington, D., & Weightman, J. (1994). **Effective Management: People & Organization**. 2nd. ed. New York: Prentice hall.
- Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (1991). **Principle of Management**. 2nd. ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Urwick, L. dan Dale, E. (1960). **Staff in Organization**. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Urwick, L. dan Dale, E. (1953). **Profitably Using Staff in Organization**. (AGM General Management Series No 165). New York: American Management Association.
- Van Fleet. (1988). **Contemporary Management**. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Webber, R. (1970). "Perception of Interactions Between Superiors and Subordinates." **Human Relations**, Vol. 23.
- Weick, K. E. dan Browning, D. (1986). "Argument and Narration in Organizational Communication." **Journal Of Management**. Vol. 12.
- Wexley, K. N., Alexander, R., Greenwalt, J., & Couch, M. (1980). "Attitudinal Congruence and Similarity as Related to Interpersonal Evaluations in Manager-Subordinate Dyads." **Academy of Management Journal**, Vol. 23.
- Wexley, K. N. dan Yukl, G. A. (1984). **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Illinois: Irwin.
- White, M., Crino, M., & Hatfield, J. (1985). "An Empirical Examination of the Parsimony of Perceptual Congruence Scores." **Academy of Management Journal**, Vol. 28.
- Williams, K. C. (1984). **Behavioural Aspects of Marketing**. London: Heinemann.

Yukl. G. (1981). **Ledership in Organization**. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

Zabedah Saad. (1989). **Aktiviti Komunikasi: Perlakuan Komunikasi dalam Agensi - Jabatan Pertanian Selangor**. Latihan Ilmiah Bachelor Sains Pertanian, Universiti Pertanian Malaysia, Serdang.